



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

Sílvio Parreira da Rocha Júnior

**Análise de Inovação nas Plataformas de Participação Política
Brasileiras: Um estudo da percepção de inovação dos gestores da
Secretaria-Geral da República**

Brasília – DF

2014

Sílvia Parreira da Rocha Júnior

**Análise de Inovação nas Plataformas de Participação Política
Brasileiras: Um estudo da percepção de inovação dos gestores da
Secretaria-Geral da República**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Dra. Christiana Soares
de Freitas

Brasília – DF

2014

Sílvio Parreira da Rocha Júnior

**Análise de Inovação nas Plataformas de Participação Política
Brasileiras: Um estudo da percepção de inovação dos gestores da
Secretaria-Geral da República**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Sílvio Parreira da Rocha Júnior

Dra. Christiana Soares de Freitas

Prof. Leonardo Silveira Conke

Professor-Examinador

Dra. Magda de Lima Lúcio

Professor-Examinador

Brasília, 19 de Novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Sílvia Parreira e Leda Maria, e minha irmã Juliana Ramos, por me terem dado apoio necessário ao longo desta jornada.

Aos vários amigos que fiz ao longo dos anos na UnB, por terem feito esses anos bastante importantes para meu crescimento pessoal.

Aos colegas de trabalho do SENAI, por onde estagiei quando fazia esta pesquisa, pelo apoio que me deram.

Aos gestores da Secretaria-Geral da República que entrevistei, pela atenção, gentileza e paciência ao responderem minhas perguntas e terem demonstrado bastante domínio e paixão pelo tema tratado.

E a minha orientadora Christiana Freitas, pela paciência, acolhimento, e dedicação na orientação desta pesquisa.

RESUMO

Na presente pesquisa teve-se como objetivo analisar a percepção de inovação de especialistas sobre as iniciativas digitais de participação social do governo federal brasileiro, mais especificamente das iniciativas criadas pela Secretaria-Geral da República, como os portais Participa.br e Participatório. Devido a uma atual cultura de massivo uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e grande envolvimento dos usuários nas redes sociais, o cidadão está mais propício a compartilhar e receber dados e informações, e a formar suas próprias opiniões sobre os temas mais relevantes na sociedade. Isso cria uma demanda do cidadão para espaços públicos de participação política que deem oportunidades de formularem políticas públicas junto ao governo. Por meio do e-gov, os governos lançam iniciativas através da internet e das TICs que promovem estes espaços. Assim, este estudo focou em analisar de que maneira as iniciativas governamentais que promovem participação da sociedade, são inovadoras dentro do contexto de setor público. Desse modo, procurou através de entrevistas semiestruturadas, analisar a percepção de inovação de especialistas em participação digital da Secretaria – Geral da República, órgão que visa auxiliar a Presidência da República no diálogo com a população. Entre os principais resultados foi observado que as mídias digitais ali desenvolvidas, na percepção dos entrevistados, constituem em iniciativas inovadoras dentro do contexto público, por criarem uma nova lógica de interação entre governo e sociedade, por atraírem o cidadão até então não envolvido para a arena de participação política e por aprimorarem o processo de formulação de políticas públicas. Também foi analisado dentro de uma base teórica, os principais pontos de inovação identificados por Klering e Andrade (2006), trazido no referencial teórico. Como desafios e obstáculos para as inovações, foi destacada a falta de abertura que a administração pública brasileira oferece para o agente atuante, devido a alta burocracia e controle, além da baixa inclusão digital da sociedade, e a falta de engajamento do cidadão para com a participação política.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público. Democracia Eletrônica. Participação popular. Governo Eletrônico. Formulação de políticas públicas.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização	7
1.2 Formulação do problema.....	9
1.3 Objetivo Geral	11
1.3.1 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificativa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Inovações no Setor Público.....	13
2.2 Governo Eletrônico	17
2.3 Democracia digital	18
2.4 Participação Digital.....	19
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1 Caracterização	24
3.2 Tipo de pesquisa.....	26
3.3 Participantes do estudo.....	26
3.4 Estratégia de busca das evidências empíricas.....	27
3.4 Instrumentos de coleta de dados	27
3.5 Procedimentos de análise das evidências empíricas	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1 As mídias sociais desenvolvidas na Secretaria Geral da Presidência da República.....	29
4.2 Os aspectos inovadores das mídias sociais desenvolvidas na Secretaria Geral a partir dos preceitos teóricos.....	31
4.3 Desafios e Obstáculos para a consolidação de maiores inovações.....	41

5. CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE A	53
APÊNDICE B	54

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados os pontos relevantes para embasamento deste estudo. A introdução está dividida em contextualização do assunto, formulação do problema de pesquisa, apresentação do objetivo geral e objetivos específicos e, por fim, a justificativa do estudo.

1.1 Contextualização

A atual estrutura político-administrativa brasileira está pautada em um sistema democrático de direito e em um modelo de administração pública baseada na burocracia, no gerencialismo e no modelo societal. Segundo Klering e Porsse (2010,p. 6), a atual gestão pública está:

Baseada em uma relação de maior envolvimento da população na definição da agenda política e, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

De acordo com Klering e Porsse (2010, p. 9), esse novo tipo de gestão:

É entendida como sendo uma ação político-deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como cidadão, eleitor, trabalhador ou consumidor; sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado. Assim, emerge uma concepção de democracia que transcende a instrumentalidade e tenta abranger a dimensão sociopolítica da gestão pública.

A atual gestão pública se baseia em uma maior participação, controle social e *accountability*, tudo devido a reformas realizadas ao longo dos anos na administração pública brasileira e a novas formas de interação que caracterizam a sociedade contemporânea, definida por Castells (1999) como sociedade em rede, que tem nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) seu principal instrumento de interação. Em relação a governos, estes no mundo inteiro estão se adaptando a esta nova onda de interação, onde os atores sociais tem um maior controle das funções do estado, ocasionando transformações relevantes na gestão pública.

A arena política talvez seja a área que mais se modifica com essa abertura para o cidadão. A atual política, que está em processo de transformação, está baseada em um

modelo tradicional, onde ocorre uma potencial separação entre o indivíduo e político. Para Max Weber (2005), o cidadão perdeu o controle sobre as arenas políticas no começo do século XX, pois ocorreu uma enorme expansão das questões que se tornaram políticas, e pela perspectiva de Weber, uma burocracia especializada estaria mais preparada do que o indivíduo comum para lidar com essas questões. Para Shumpeter, “a democracia é um método político, isto é, um certo tipo de arranjo institucional para alcançar decisões políticas - legislativas e administrativas - e, portanto, ela é incapaz de se converter em um fim em si mesma” (SCHUMPETER, 1942: 242).

Porém, devido a novas compreensões do que seja democracia e de avanços tecnológicos, o governo hoje em dia utiliza-se das TICs para uma melhor integração entre cidadão e governo. Politicamente falando, o avanço das TICs na vida dos indivíduos abre portas para uma melhor compreensão dos principais assuntos em pauta no ambiente político e os aproxima da arena de formulação de políticas públicas.

De um modo geral, essa nova gestão tem aberto mais as portas para o cidadão participar do processo de elaboração de políticas públicas. Através das TICs, o governo oferece formas mais variadas e eficazes para o cidadão participar do processo deliberativo onde ele pode dar suas próprias opiniões, se inteirar do assunto em pauta, discutir e debater a criação de novas políticas propostas pelos gestores, dar sugestões de novas políticas, sugerir alterações nos textos de lei, promover integração com as demais redes sociais, tudo dentro de portais dinâmicos com livre acesso para o usuário.

Como exemplo, podemos destacar a iniciativa da Presidência da República, o Participa.br, plataforma digital que dá acesso aos cidadãos à construção de políticas públicas, onde o cidadão-usuário pode, por exemplo, propor temas para debates. A rede Participa.br aproxima a população dos gestores diretos das políticas. O usuário pode criar novas comunidades para debate e consultas de textos de lei, que abordem temas abrangentes e relevantes para a sociedade. Para começar a participar dos debates e diálogos, o site disponibiliza dois caminhos: as comunidades ou as trilhas de participação. O usuário poderá escolher entre uma das duas para começar a participar.

Este portal é um exemplo de uso das TICs que visa aproximar o usuário-cidadão do processo de discussão e proposições de temas, junto aos gestores públicos, através de um ambiente virtual propício para discussão e debate dos assuntos em pauta,

aproximando a sociedade por meio de um ambiente mais ativo para o desenvolvimento da democracia.

1.2 Formulação do problema

A atual sociedade em rede está inserida em um contexto dinâmico e interligado, devido, fundamentalmente, às novas tecnologias de informação e comunicação (CASTELLS, 1999). Esta sociedade em rede produz novas demandas ao setor público e busca aprimorar as interações com o Estado. Segundo Medeiros e Guimaraes (2004, p. 49), “cidadãos, empresas e demais organizações querem ter acesso ao governo de modo cada vez mais rápido e facilitado, na expectativa de que os programas governamentais estejam focados em suas necessidades”.

Inseridas nesta sociedade, as organizações, tanto públicas como privadas, que hoje funcionam em um ambiente de mudança constante, devido à rapidez e dinamicidade gerada pelas tecnologias, vêem-se na obrigação de inovar e mudar. Para os autores Tidd e Bessant (2008), a inovação acontece por meio da habilidade de criar relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.

Inovar significa desenvolver uma condição nova em seus pressupostos e nas suas ações (KLERING e ANDRADE, 2006). Para Queiroz (2010, p. 685), “o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas.”

Perceber se está ocorrendo de fato uma inovação em algum setor do governo é importante para identificar se existe um esforço real e uma melhora para os serviços oferecidos. Nas diversas inovações tratadas pela literatura acadêmica, há de se destacar aquelas associadas ao programa do governo federal de expansão e consolidação do governo eletrônico brasileiro. Com o aumento da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), surge uma demanda da sociedade para a integração desta nos serviços públicos. Segundo Ferguson (2002, p.103), a “difusão da nova tecnologia no cotidiano do cidadão moderno está forçando os governos a utilizá-la em todos os aspectos possíveis de atendimento e administração pública”. O governo eletrônico surge então como um instrumento de modernização do Estado. Segundo Ruediger (2002, pg. 1), “o termo governo eletrônico tem foco no uso das novas

tecnologias de informação e comunicação aplicadas a um amplo arco das funções de governo e, em especial, deste para com a sociedade.” O governo eletrônico tem vários focos e existem demandas dos próprios cidadãos para uma melhor governança eletrônica na administração pública, já que as novas tecnologias são facilmente acessadas por qualquer um, e isto demanda um atendimento em todas estas áreas possíveis pela administração pública atual (FERGUNSON, 2002, p.103).

Aproximar o indivíduo da gestão pública é um dos princípios elencados pela maioria dos teóricos da inovação no setor público. Por exemplo, para Farah (2006), uma prática inovadora deve incluir novos atores na formulação e implementação das políticas públicas. A inter-relação entre governo e sociedade civil caracterizam uma mudança da concepção tradicional de administração pública. Para Klering (2006, p.88), “a reforma no setor público ocorreria com a inclusão de novos atores no processo decisório e na implementação de ações, antes realizados exclusivamente pelos governos.”.

Percebe-se interessantes iniciativas do governo para aproximar o cidadão da gestão pública através do governo eletrônico na arena política, como os portais “E-Democracia”, “Vote na Web”, e o Participa.br. Esses portais oferecem ao cidadão ferramentas para uma atuação mais efetiva nas arenas de debates por meio da web. Porém, há de questionar se esses instrumentos realmente mobilizam uma ação inovadora e de impacto real na sociedade, em termos políticos. Na visão da governança eletrônica, que é um instrumento inovador usado para uma melhor gerência e ampliação da participação do cidadão dentro do governo eletrônico, e é instrumento chave no contexto de sociedade em rede, que segundo Santos (2010, p.61):

[...] não se pode olvidar que um dos principais riscos do e-gov é que se reproduza na internet o modelo tradicional de política, pautada em subjetivismos e favoritismos, tornando a rede mais um instrumento para legitimar os interesses de uma minoria.

Ou seja, é necessário saber se essas iniciativas se constituem em uma inovação e se rompem com os modelos tradicionais de política e participação, através da análise dos aspectos e características do site que se constituem em inovações. Neste estudo em específico, cabe analisar as iniciativas digitais da Secretaria-Geral da República. Deste modo, este estudo tem como intenção analisar de que forma as iniciativas voltadas a

participação social, as plataforma de participação social como o Participa.br e o Participatório, representam uma inovação na arena política brasileira.

1.3 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores da SG/PR acerca de, em que medida as iniciativas por eles coordenadas podem ser consideradas inovações;

1.3.1 Objetivos Específicos

- Verificar a percepção dos participantes referentes ao que entendem sobre inovação no setor público.
- Identificar os elementos inovadores das iniciativas no que diz respeito à formulação de ações, projetos governamentais e participação social.
- Verificar as barreiras e desafios que impedem o desenvolvimento e surgimento de novas inovações.

1.4 Justificativa

Atualmente, no Brasil, a administração pública passa por processos de mudança recorrentes devido à rápida situação de mudança tanto tecnológica, quanto cultural, política e estrutural que ocorre atualmente em escala global; tanto aqui quanto em qualquer lugar, a gestão pública está sempre forçada a mudar e inovar devido aos princípios básicos de *accountability* e apelos das demandas sociais por maior transparência e eficiência. É cada vez mais exigido da administração pública ter que se alinhar às atuais novidades tecnológicas, utilizando, como ferramenta, por exemplo, as TICs e a Internet. A mudança e a inovação são preceitos a serem medidos, para poder perceber o esforço do governo para se alinhar com as demandas atuais de progresso e desenvolvimento.

Estando dentro de um contexto de sociedade em rede, e em uma atual sociedade em que o indivíduo tem mais oportunidades para se instruir, devido à existência de um acesso facilitado à informação, por meio das novas tecnologias, muitos cidadãos querem ter um papel mais ativo na arena política, querendo questionar e debater propostas postas em pauta no legislativo devido ao acesso mais simplificado a informação. Isso cria uma demanda por espaços amplos, informatizados, acessíveis e eficientes para participação nas arenas políticas, de acordo com as vantagens oferecidas pela internet e a

interatividade e conectividade entre os indivíduos oferecidas pelas redes sociais. Também criam uma demanda do governo que visa trazer para perto, o cidadão para a administração pública, e também para o meio político, exemplificada pela abordagem societal.

Este estudo surge da necessidade de se avaliar o quão efetivo são os portais de integração entre cidadãos e governo, e como essa ferramenta inova ao trazer o cidadão perto das ações do Estado. Está ligado também à necessidade de se avaliar o esforço do governo na criação e implementação de instrumentos inovadores, analisando a percepção dos gestores dos portais sobre o que é considerado para eles uma inovação. Teoricamente, através de conceitos de inovação de autores como Klering e Andrade (2006) e Farah (2006), pretende-se, neste estudo, analisar se as características do site Participa.br adequa-se à referência teórica aqui utilizada.

Este estudo tem também como intenção contribuir para o campo de produção de conhecimento, ampliando o estudo sobre os conceitos de inovação no setor público em uma análise específica de alguns portais governamentais. Tem como objetivo também, fornecer conhecimento para uma análise validada sobre o contexto inovador que os sites apresentam, além de medir o quão inovador pode ser um programa lançado pelo governo, se ele supre as demandas sociais ou cria uma maior facilidade ao usuário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas necessárias para a construção desta pesquisa, baseada em uma revisão da literatura sobre os assuntos a serem estudados, envolvendo conceitos como inovação no setor público, governo eletrônico, democracia eletrônica e formulação de políticas públicas.

2.1 Inovações no Setor Público

Ao longo da história moderna, as mudanças tecnológicas que ocorreram e deram abertura para o crescimento econômico e industrial no mundo, começaram a chamar a atenção de inúmeros estudiosos, como Adam Smith, porém só começaram a ser estudadas com profundidade pelo economista Joseph Shumpeter (1942), que as relacionava ao processo de “destruição criativa”, a busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas, orientando-as para a busca de novas fontes de lucratividade.

Ao passar dos anos, a definição dada por Shumpeter foi ganhando novos ramos, ganhando perspectivas gerais. Inovar então acaba sendo a criação de novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento (TIDD; BESSANT, 2008). É movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas, podendo ser percebidas em produtos, processos, posições e paradigmas, podendo ser tanto incremental, representando mudanças comuns, que visam trazer novos incrementos ou melhorias a produtos e processos, quanto radical, que rompe com o tradicional e traz algo totalmente novo e diferente (TIDD; BESSANT, 2008). Dificilmente está associada a apenas uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos que são arrançados em uma dada configuração. O êxito depende da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre componentes, mas também sobre como podem ser combinados (HENDERSON; CLARK, 1990).

Tendo em conta que estes aspectos estão voltados para a análise da inovação tecnológica, ligadas a uma lógica competitiva de produtos e serviços, voltada ao mercado competitivo, alguns estudiosos anteriormente vinculados ao estudo destas inovações percebem que a inovação poderia ter um sentido mais amplo, diferenciando-se daquele conceito voltado apenas para o lucro, mas também voltado a um aspecto

político-institucional (FERRAREZI, 2010). Inovar então ganha uma nova definição, dentro do setor público, já que segundo a evolução da gestão pública, aplicar a capacidade de mudança é importante para alcançar uma administração mais orientada para a sociedade, tornando as instituições mais eficientes, responsáveis e transparentes, trazendo a população para uma maior participação na gestão pública (FARAH, 2006).

Em uma análise histórica dentro da administração pública brasileira, percebem-se inovações no governo desde a década de trinta, palco para a revolução desenvolvimentista brasileira, onde houve uma preocupação com o crescimento econômico brasileiro, com investimentos significativos em infraestrutura, passando para o início da década de setenta, representado pelas demandas sociais por maior democratização do setor público brasileiro, fazendo com que se incluísse uma agenda democratizante no governo, voltada a descentralização e participação da sociedade nas formulações de políticas públicas. Já na década de 80, o modelo desenvolvimentista se encontrava em crise e novos elementos passavam a compor a agenda como busca por eficiência, eficácia, *accountability* e qualidade nos serviços públicos (FARAH, 2006).

Na perspectiva histórica, a inovação no setor público partiu-se em dois eixos diferentes, porém complementares, um voltado à busca da eficiência, recorrendo às reformas do aparelho estatal dos anos noventa, ocorridas dentro de um contexto neoliberal, como exemplo a Nova Administração Pública (NAP), que recorreu a princípios de eficiência e qualidade do setor privado para aplicar ao setor público. O outro eixo voltou-se com ênfase na democracia participativa, que visava abrir maior espaço para a participação social nas decisões políticas. As razões para uma maior ênfase na participação estão relacionadas à vigência, até então, de um modelo de gestão que excluía a sociedade dos processos decisórios (FARAH, 2006).

Iniciativas foram sendo desenvolvidas para fomentar e incentivar a inovação na gestão pública como, por exemplo, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1997), propondo-se a divulgar práticas inovadoras bem-sucedidas no Brasil (FERRAREZI, 2010). Importante ressaltar que a partir da divulgação das inovações, implementá-las e replicá-las acabava por estabelecer novos patamares de atuação, na medida em que traziam benefícios às formas de gestão de governos locais (JACOBI, 2006).

Assim, em uma análise de experiências inovadoras no Programa de Gestão Pública e Cidadania (1997), um programa que visava mostrar a variedade de ideias inovadoras presentes na administração pública brasileira entre 1996 a 2004, Farah observa que elas estão, atualmente, relacionadas a dois eixos, ao processo de formulação de políticas públicas, e o produto deste processo, as políticas públicas propriamente ditas (FARAH, 2006).

A inovação em processos de formulação de políticas públicas está preocupada em discutir quem são os atores envolvidos no processo, como se relacionam entre si, o quanto são flexíveis, o quanto são eficientes. Segundo Farah (2006, p. 58), as inovações neste ramo:

Estabelecem novos processos decisórios, novas formas de gestão e novas formas de provisão de serviços públicos, orientados para a democratização dos processos – participação nas decisões relativas a formulação, na implementação e no controle – e para a eficiência da administração pública.

As inovações em processos contemplam uma maior democratização dos processos de decisão e de implementação de políticas públicas, aumentando a participação da sociedade civil. Farah (2006) vê na abertura de espaços para a participação da sociedade civil, e no engajamento de novos atores na discussão e implementação de políticas públicas uma inovação no setor público, que aumenta a cidadania e o potencial democrático de um país.

Segundo Farah (2006), o processo de formulação de políticas públicas é uma inovação no setor público que pode ser identificada por iniciativas que: (1) deem abertura efetiva de espaços para a participação da sociedade civil na formulação e implementação de políticas, contribuindo para uma cidadania ativa; (2) criem parcerias com ONGs e comunidades, dando maior autonomia no controle e gestão das políticas de acordo com as necessidades de cada grupo; (3) adotem uma abordagem integral e uma articulação intersetorial, descentralizando decisões, que envolva diversas instituições estatais, promovendo ações integradoras, que estimulem o desenvolvimento global das comunidades beneficiárias; (4) criem uma colaboração intergovernamental “horizontal”, mais conhecidos como os consórcios intermunicipais, reformulando assim o desenho institucional do governo, onde ocorre uma gestão compartilhada entre diversos níveis de governo.

Farah (2006) também elenca o surgimento de redes de atores como uma inovação de arranjo, onde os atores se juntam para implementar políticas de maneira mais eficiente que o Estado devido a um maior grau de imersão no problema. Assim, a entrada de novos atores no processo inova por romper com o padrão não democrático entre sociedade e Estado, ampliando o espaço público e aumentando o controle das ações estatais, aumentando a *accountability*. A ampliação do espaço público também se constitui em uma inovação para a autora, já que rompe com o modelo centralizado do Estado, aparecendo uma nova governança, com maior participação de novos atores, consolidação de parcerias, criando-se assim um novo pacto de interesses.

Para Bloch e Blassiano (2000), a democratização da gestão pública é uma forma de rompimento com a forma tradicional de relação entre os atores governamentais e não governamentais; está relacionada a uma descentralização político-administrativa, incentivada pela Constituição Brasileira de 1988, para os estados e municípios, dando maior autonomia para a gestão local, facilitando o engajamento de novos atores e a criação de políticas públicas mais voltadas às necessidades da comunidade local. Bloch (2000, p.8) ressalta que a gestão da democratização deve ser diferenciada, pautadas em maior interação entre atores, governamentais e não governamentais, e também maior equilíbrio de poderes. Ressalta a necessidade de avaliação das políticas pela população e criação de canais legítimos para a inserção dos diversos grupos de interesse. Bloch (2000, p.9) demonstra que para que uma gestão democrática tenha sucesso, é necessário engajamento entre atores e suas necessidades e que:

A identificação das ideias, valores, recursos que os atores mobilizam na fase de implementação e suas ações permitem explicitar sua posição em relação à política e ao poder dos recursos por eles mobilizados. A negociação entre os atores é uma variável-chave para o estudo da democratização da gestão pública.

Seguindo esta tendência de democratização da gestão pública que a inovação no setor público nos remete, percebem-se também novos arranjos que surgem como consequência. Segundo Klering (2010), um dos modelos que surgiu foi a vertente societal, voltada a um gerenciamento mais participativo, dialógico, voltado mais à lógica democrática do que à mercadológica, visando alcançar maior controle social sobre o Estado e legitimação do cidadão na formulação e implementação de políticas públicas. Segundo Klering (2010), neste modelo, os meios de aproximação e diálogo

entre sociedade e estado são importantes para seu êxito como, por exemplo, o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Há de se destacar assim, a consolidação das TICs na gestão pública, já que são instrumentos que possibilitam um maior controle das atividades e decisões do governo, deixando-o mais transparente para o cidadão, facilitando a interação da sociedade na elaboração de políticas públicas (ZUNGMAN, 2006).

2.2 Governo Eletrônico

A utilização das TICs já vinha sendo prevista como meio para revolucionar a administração pública ao longo dos anos, e devido ao avanço da internet na década de noventa e o aumento do seu uso pela sociedade, acabou por trazer uma demanda aos políticos para a implementação de serviços governamentais via *web* na administração pública (MARGETTS, 2010).

Dessa forma, desenvolve-se o governo eletrônico, uma evolução do uso estratégico das TICs como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública, constituindo-se uma das principais formas de modernização do Estado, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos (DINIZ, 2009). Surge devido a alguns fatores como maior utilização em nível global das TICs, tanto por parte do cidadão quanto pelas organizações e empresas, a migração do papel para mídias eletrônicas, o avanço da internet e uma maior necessidade de modernização e eficiência do governo (DINIZ, 2009).

O governo eletrônico baseia-se em relacionamentos entre governo e sociedade, podendo estar relacionado diretamente com o cidadão, negócios, investidor e o próprio governo (JÓIA; NETO, 2004). O foco do presente estudo é no relacionamento entre governo e cidadão, mais especificamente do governo para o cidadão. Para (JÓIA; NETO, 2004), nessa relação, o agente que disponibiliza o serviço ou produto é o ente governamental, restringindo-se, portanto, ao oferecimento de produtos e serviços online, mostrando que existe uma necessidade de melhorias e ampliação desta relação. A ampliação está ligada a oferecer novas formas de interação, aumentando a transparência (JÓIA e NETO, 2004). Há de se destacar também o governo eletrônico como um bem público do cidadão:

O acesso à Internet e tudo o que ele requer – conhecimento, equipamento, alfabetização digital, conteúdo de relevância social – deve ser concebido como direito do cidadão, que os governos têm obrigação de fornecer aos que não conseguem adquirir esses direitos no mercado (EINSENBURG; CEPIK, 2002, p. 313).

O governo eletrônico então se consolida como ferramenta a serviço do cidadão, e aparece de várias formas, como os portais governamentais, que, segundo Pinho (2008), são a maneira de os governos disponibilizarem serviços, informações, mostrarem suas identidades e abrirem espaço para promoverem maior transparência e debate entre os cidadãos, devido às características facilitadoras de acesso à informação e interação entre usuários que as TICs proporcionam. Dessa forma, o governo eletrônico se mostra não só como uma plataforma de prestação de serviços, mas também como uma potencial arena democrática (PINHO, 2008).

2.3 Democracia digital

De acordo com as diretrizes criadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o governo eletrônico deve não só oferecer serviços pela rede, mas também usá-la para a construção compartilhada de políticas públicas, devendo incorporar a promoção da participação e do controle social na política formal (ROTHBERG, 2010). Seguindo essas diretrizes, processos democráticos aperfeiçoados são um dos objetivos principais que se pretende alcançar através do e-gov, já que uma das principais vantagens que traz para a democracia é trazer uma maior inclusão do cidadão no ambiente político através do “voto eletrônico, processos de informação e prestação de contas, participação online dos cidadãos e processos de consulta e interação com os representantes políticos” (SANTOS, 2009, p.5).

O potencial da internet como propulsora da participação política é ressaltado por Maia (2011), que vê nela como potencializadora do acesso à informação para o cidadão, facilitando também o engajamento entre grupos e movimentos sociais, devido às características inerentes da comunicação digital, como “estrutura descentralizada, horizontal, imediata, de baixo-custo, atingindo simultaneamente a inúmeros usuários-que antes não estava no alcance dos cidadãos (MAIA, 2011, p.68).”

Dentro deste contexto de governo eletrônico é inegável o seu uso para o aperfeiçoamento e fortalecimento da democracia, chamando-se democracia digital, ou

seja, o uso de “tecnologias digitais para suplementar, reforçar ou corrigir aspectos das práticas políticas do Estado e dos cidadãos” (GOMES, 2011, p. 27). Assim, a democracia digital surge para alcançar requisitos de um estado democrático moderno, como maior garantia à liberdade de expressão, maior transparência do governo via internet e inclusão de mais instrumentos que aprimorem as práticas da democracia participativa em redes digitais.

2.4 Participação Digital

Vários filósofos ao longo da história defenderam a participação direta da sociedade na tomada de decisões na arena política, relatando os benefícios que traria a democracia, como maior validação e aceitação das leis implementadas, por parte dos cidadãos, maior aprendizado do cidadão no processo de formulação de políticas públicas, criação de laços comunitários fortes, além de romperem com a democracia tradicional, que subjuga o cidadão por sua capacidade técnica limitada no entendimento do processo político, restando-lhes apenas o direito ao voto (FARIA, 2012).

Gomes (2011) traz argumentos para a importância da participação da sociedade na democracia alegando que a democracia atual, a representativa, distancia o representante da sociedade, o que acaba por empobrecer o diálogo entre governo e população, e, a tomada de decisões conjunta, criando políticas muitas vezes ineficientes para com as demandas da população. Assim, democracia moderna lance de aparatos para a garantia de participação como, “incremento do pluralismo, representação de minorias, e consolidação de direitos de indivíduos e grupos socialmente vulneráveis (GOMES, 2011, p.28)”. A partir disto, o governo percebe a importância de instrumentos como a internet para uma ampliação da democracia, já que esta pode ser utilizada eficazmente dentro de uma esfera político-administrativa, pois:

Reduz os custos da participação política e pode proporcionar um meio de interação através do qual o público e os políticos podem trocar informações, consultar e debater, de maneira direta, contextualizada, rápida e sem obstáculos burocráticos (MAIA, 2002, p. 47).

O governo brasileiro atual, através do e-gov, adota mecanismos de participação digital, estimulando um governo baseado em maior interação com a sociedade, onde esta compartilha com o governo tarefas até então específicas deste, ressaltando-se aí o potencial democrático das TICs (PINHO, 2008).

Tendo em conta esses mecanismos, essas iniciativas devem ser relevantes, que aproximem o cidadão do processo político, promovendo um fortalecimento da capacidade concorrencial do cidadão, aumentando o poder civil, os direitos e liberdades, o pluralismo, a transparência, os meios, instrumentos e oportunidades dos cidadãos e o poder das minorias (MAIA, 2011). Podemos citar alguns exemplos de experiências digitais relevantes implementadas pelo governo brasileiro para a modernização da democracia, como o portal e-Democracia, uma plataforma de iniciativa da Câmara dos Deputados que cria um espaço virtual para o usuário debater e compartilhar ideias através de fóruns, comunidades, bate-papos, além de acessar documentos sobre políticas públicas e enviarem propostas (SANTOS, 2009).

Algumas plataformas também possibilitam a construção compartilhada de políticas públicas através das consultas públicas online, maneira que o governo proporciona uma forma direta de participação cidadã na alteração de diretrizes para políticas públicas onde:

Um dado setor governamental submete uma versão inicial do texto sob consulta pela internet, e indivíduos e setores podem se manifestar sobre cada aspecto proposto, indicar a necessidade de mudanças, justificar o porquê das sugestões, conhecer as contribuições de outros participantes, rever seus conceitos após descobrir as posições alheias, combinar-se com outros para conjuntamente propor alterações, enfim participar ativamente da política (ROTHBERG, 2010, p.3).

As consultas on-line buscam colocar propostas de leis para escrutínio popular em sites oficiais do governo, buscando deliberação entre diversos atores da comunidade a partir de revisões de textos de leis, tornando públicos os apontamentos. No contexto brasileiro é crescente e promissor o uso das consultas online, porém ainda necessita ultrapassar alguns obstáculos para a sua efetiva consolidação, como a exclusão digital e a falta de domínio do público com as tecnologias de informação disponíveis (ROTHBERG, 2010).

Essas plataformas e ferramentas geram espaços públicos virtuais que promovem debates e troca de informações entre diversos atores, funcionando como redes. Segundo Tomael (2005, p. 94), as redes funcionam como “espaços de compartilhamento de informações e do conhecimento, podendo ser virtuais ou presenciais, onde pessoas com mesmos objetivos trocam experiências, gerando informações relevantes para o setor que atuam”.

As plataformas de participação, devidamente com todas as suas características, promovem um encontro entre atores, servindo como um tipo de rede social, que, segundo Marteleto (2001), representa um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados, que se iniciam após tomada de consciência de uma comunidade de interesses, que muitas vezes envolve direitos, responsabilidade e tomada de decisão. Logo, estamos falando de redes sociais desenvolvidas pelo governo, incrementadas com ferramentas que ajudem a integrar os participantes em redes específicas, como blogs, videoconferências e consultas públicas.

As redes sociais também são poderosas ferramentas para a inovação, segundo Tomei (2005) elas criam canais e fluxos de informações que geram confiança e respeito entre os atores, levando ao compartilhamento de informações, que incide na retenção do conhecimento, sendo espaços de aprendizado, propício para a inovação.

Diante destas ferramentas democráticas, o presente estudo visa identificar se estas são, de fato, iniciativas inovadoras no contexto do setor público. Para isso, utiliza-se de conceito de Klering e Andrade (2006, p. 92), definindo inovação como “uma prática administrativa, numa organização de qualquer setor e área, que tende a carregar um conjunto de características, capazes de impor certas mudanças, de diferentes graus de intensidade”, e define a sua importância de acordo com as transformações que ela gera no seu contexto de atuação. O autor elenca sete focos importantes para se identificar uma inovação dentro do setor público, que segundo ele, todas as inovações deveriam considerar e incorporar:

(1) inovações estratégicas, ou seja, mudanças em modos e métodos para se alcançar determinados objetivos, novas formas de comunicação com o público, aceitação de novos valores e nova definição mais apurada do público alvo (KLERING ; ANDRADE,2006). Está associada a criar novas formas de planejar e executar. No caso das plataformas de participação, está voltada a criar novos métodos para alcançar novos atores, novas formas de interação.

(2) inovações estruturais, que ocorrem quando a prática redefine o desenho institucional, tornando as estruturas mais horizontais, mais multifuncionais, mais variáveis (KLERING; ANDRADE, 2006). Nas plataformas de participação, se esta relacionada à quebra da rigidez do processo político, onde tem de existir um

intermediário entre a sociedade e o criador da proposta, se facilita a comunicação, torna-a mais acessível ao público externo.

(3) inovação tecnológica, que introduz novas formas de uso e intervenção da capacidade humana, introdução de produtos e serviços virtuais, processos de comunicação, acesso instantâneo à informação e melhor disponibilização da informação (KLERING; ANDRADE, 2006). Nas plataformas podemos relacionar se elas são capazes de virtualizar eficientemente os canais de comunicação, dando acesso mais rápido à informação.

(4) inovação humana, se traz novas formas de atuação e interação entre grupos e pessoas e amplia os direitos dos públicos internos; se enfatiza a capacitação, se melhora a satisfação pessoal (KLERING ; ANDRADE,2006). Nas plataformas de participação, se trazem novas formas de atuação para com os gestores internos do site, se mudam as formas de interação entre os grupos participantes, ressaltando as competências do usuário, se trazem maior satisfação pessoal entre participantes e usuários.

(5) inovação cultural, se cria novos espaços de interação, reais e virtuais, se aceita as diferenças e as identidades pessoais, grupais e sociais, se cria novos valores organizacionais (KLERING ; ANDRADE,2006). Nas plataformas, se criam ambientes virtuais próprios para interação que respeitem as diferenças entre grupos, sejam capazes de mediar conflitos de interesse, se surge um espírito de colaboração, se cria um maior engajamento entre os atores envolvidos.

(6) inovação política, se estabelece novas formas de distribuição de poder e influência entre atores, promove participação e distribuição justa de poderes e o surgimento de novos líderes (KLERING ; ANDRADE,2006).

(7) inovação de controle, se incluem novas formas de controle, mais transparência e *accountability* (KLERING; ANDRADE, 2006), Dentro das mídias, de que forma elas podem incluir novas formas de controle ao cidadão.

Dessa forma, a partir da análise das iniciativas digitais a partir de cada ponto elencado por Klering, Andrade e por Farah, além das características elencadas neste referencial sobre a representação de uma iniciativa de participação relevante, este estudo visa

identificar se as iniciativas de governo eletrônico da Secretaria Geral da República representam uma inovação no setor público.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Caracterização

A Secretaria Geral da República (SG/PR) faz parte da constituição da Presidência da República, e segundo consta em legislação, mais especificamente a Lei nº 11.204, de 5 de dezembro de 2005, compete assistir direta e indiretamente a Presidência da República, no desempenho de suas atribuições, principalmente no que cabe a criar e implementar instrumentos de participação popular, conforme o artigo 3 da Lei nº 11.204 (BRASIL, 2005) :

- I - no relacionamento e articulação com as entidades da sociedade civil e na criação e implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Poder Executivo;
- II - na elaboração da agenda futura do Presidente da República;
- III - na preparação e formulação de subsídios para os pronunciamentos do Presidente da República;
- IV - na promoção de análises de políticas públicas e temas de interesse do Presidente da República e na realização de estudos de natureza político-institucional;
- V - na formulação, supervisão, coordenação, integração e articulação de políticas públicas para a juventude e na articulação, promoção e execução de programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação de políticas de juventude;
- VI - no assessoramento sobre assuntos relativos à política de comunicação e divulgação social do Governo e de implantação de programas informativos;
- VII - na coordenação, normatização, supervisão e controle da publicidade e dos patrocínios dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta, e de sociedades sob controle da União;
- VIII - na convocação de redes obrigatórias de rádio e televisão; e
- IX - no exercício de outras atribuições que lhe forem designadas pelo Presidente da República.

Como se observa A SG/PR acaba sendo um órgão de integração entre governo federal e sociedade civil, sendo responsável pela criação e mediação de instrumentos de comunicação para aprimorar o relacionamento entre esses dois. Tem como missão:

Promover a participação social como método de governo, articulando e fortalecendo as políticas públicas de juventude, o protagonismo dos movimentos sociais e das entidades da sociedade civil, a fim de impulsionar a

organização popular e a disseminação dos valores democráticos, solidários, inclusivos e sustentáveis (SOARES,2014).

Estruturalmente a SG/PR se divide outras diversas secretarias como: Secretaria Nacional de Articulação Social; Secretaria Nacional de Relações Político-Sociais; Secretaria Nacional de Juventude; Secretaria de Administração e Secretaria de Controle Interno, contando também com uma Assessoria Internacional.

Os participantes da pesquisa fazem parte da Secretaria Nacional de Articulação Social, órgão responsável por maior articulação entre governo e camadas da sociedade, coordenando relações políticas, definindo novas metodologias de coleta de dados para subsidiar as ações do governo, fomentar processos educativos junto a movimentos sociais (SOARES,2014) :

Coordenar e articular as relações políticas do governo com os diferentes segmentos da sociedade civil; propor e apoiar novos instrumentos de participação social; definir e desenvolver metodologia para coleta de dados com a finalidade de subsidiar o acompanhamento das ações do governo em seu relacionamento com a sociedade civil; cooperar com os movimentos sociais na articulação das agendas e ações que fomentem o diálogo, a participação social e a educação popular; articular, fomentar e apoiar processos educativo-formativos, em conjunto com os movimentos sociais, no âmbito das políticas públicas do Governo federal e exercer outras atribuições que lhe forem designadas pelo Ministro de Estado ou Secretário-Executivo (SOARES, 2014).

A Secretaria Nacional de Articulação Social por fim, divide-se em três departamentos, sendo eles :

Departamento de Dialogos Sociais que compete a :

fomentar e articular o diálogo entre os diferentes segmentos da sociedade civil e os órgãos governamentais; encaminhar aos órgãos governamentais competentes as demandas sociais que lhes sejam apresentadas, bem como monitorar a sua apreciação e fomentar a interação entre sociedade e órgãos governamentais nos estados e municípios (SOARES, 2014).

Departamento de Participacao Social:

Compete propor a criação e a articulação de formas de consulta e participação social na gestão pública; desenvolver estudos e pesquisas sobre participação social e diálogos sociais; articular e propor a sistematização da participação social no âmbito governamental; fomentar a intersetorialidade e a integração entre os conselhos nacionais, ouvidorias e conferências e acompanhar a realização das conferências.

Departamento de Educação Popular e Mobilização Cidadã:

Compete desenvolver processos de educação popular voltados para o acesso a políticas públicas, com prioridade para as populações vulneráveis; apoiar e promover processos formativos de lideranças e de educadores populares; articular com os movimentos sociais na área de educação popular para atuação junto aos programas sociais e às políticas do governo federal; articular e integrar social, política e culturalmente as práticas de educação popular no âmbito do governo federal, promovendo sua intersetorialidade e promover e fomentar estudos, pesquisas e avaliações, com indicadores e metodologias participativas, no campo da educação popular.

3.2 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, já que se pretende analisar expectativas referentes a aspectos subjetivos levantados sobre o assunto apresentado. Segundo Richardson (1999), o método qualitativo é o mais apropriado quando necessita medir dados que servem de indicadores do funcionamento de estruturas sociais e analisar as expectativas e valores dos atores envolvidos.

Quanto à classificação, trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva é aquela que visa identificar fatores que expliquem o resultado esperado de acordo com as variáveis e hipóteses apresentadas.

Esta é uma pesquisa empírica, que analisa de maneira concreta os argumentos que serão relacionados com os conceitos ditados no referencial teórico da pesquisa, trazendo uma maior aproximação prática ao tema (DEMO, 1994).

3.3 Participantes do estudo

Esta pesquisa tem como participantes cinco gestores envolvidos de alguma forma com a concepção das iniciativas digitais de participação, visando criar uma visão geral sobre inovação em mídias digitais, focando em experiências mais próximas dos entrevistados.

Foram entrevistados cinco gestores envolvidos tanto direta quanto indiretamente na concepção de iniciativas de participação da SG/PR. São do órgão Secretaria Nacional de Articulação Social.

Dentre os cargos dos participantes, temos um chefe do gabinete da SNAS, e dois assessores. Um chefe substituto do Departamento de Participação social e uma assessora do Departamento de Diálogos Sociais.

3.4 Estratégia de busca das evidências empíricas

A busca das evidências se deu através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com os participantes do estudo, visando buscar a percepção deles em relação ao que possa ser considerado inovador nas iniciativas de participação digital criadas pela SG/PR. Para Richardson (1999), a entrevista semi-estruturada permite uma maior liberdade ao entrevistado para dar suas opiniões de maneira mais aberta, fugindo assim do padrão mais fechado das entrevistas estruturadas. Richardson (1999) salienta o uso da entrevista aberta quando o entrevistador não pretende impor sua visão da realidade e nem conhece bem a população estudada. Alguns autores também ressaltam o detalhamento das informações trazidas pela entrevista em profundidade devido à abordagem mais íntima com o entrevistado (NOGUEIRA-MARTINS; BÓGUS, 2004).

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Foi construído um roteiro de entrevista alinhando-se com os objetivos da pesquisa e com os conceitos revistos no referencial teórico. O roteiro foi criado para guiar o entrevistando para abordagem dos temas, porém, não tendo em vista o seguimento à risca do roteiro, dando assim possibilidade para o entrevistado divergir e abordar temas que também são interessantes e relevantes para o estudo.

3.5 Procedimentos de análise das evidências empíricas

O procedimento de análise das evidências empíricas advindas das entrevistas será a análise de conteúdo. Pretende-se categorizar as respostas em tópicos que estejam a par do objetivo da pesquisa através do software NVIVO 10, um software desenvolvido para dados de pesquisa qualitativos, que permite análise de entrevistas, discussões em grupo, pesquisas utilizando ferramentas de busca, consulta e visualização. O NVIVO 10 permite a descoberta de tendências subjetivas nas respostas, dando um maior aprofundamento destas, além de facilitar a organização destas por tema ou assunto.

A análise de conteúdo é um instrumento único utilizado para o campo das comunicações, sendo definida por Bardin (2011, p.44) como “um conjunto de técnicas

de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.”

Segundo Bardin (2011, p.35), a análise de conteúdo apresenta duas funções, uma de superar as incertezas, através de “hipóteses em formas de questões ou afirmações, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação”. A outra é a função heurística, que enriquece a leitura através do esclarecimento de elementos de significações e descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam o que se quer mostrar.

Assim, essa pesquisa busca identificar a percepção dos principais especialistas em participação da SG/PR, através de entrevistas que pretendem trazer maior nível de aprofundamento sobre as iniciativas e dessa maneira medir o nível de inovação destas. Depois, pretende-se categorizar as respostas de acordo com a análise de conteúdo. Dessa forma, poderá chegar a uma conclusão sobre o comprometimento do governo ao trazer ferramentas digitais que inovem no setor público, e que tragam maior nível de participação à comunidade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados das entrevistas pelo método de análise de conteúdo foram divididos em três etapas. A primeira coube identificar as iniciativas digitais desenvolvidas na Secretaria Geral e as parcerias desta com projetos semelhantes. Na segunda etapa, coube analisar, através do campo teórico utilizado, as percepções dos gestores sobre as

inovações proporcionadas pelas iniciativas. Por fim, na terceira etapa coube entender os desafios e obstáculos para que essas iniciativas se desenvolvessem por completo.

4.1 As mídias sociais desenvolvidas na Secretaria Geral da Presidência da República

A principal plataforma desenvolvida pelos especialistas é a plataforma de participação social denominada Participa.br, totalmente desenvolvida em software livre brasileiro, o Noosfero¹. Esse Portal de Participação Social é uma iniciativa da Secretaria-Geral da Presidência da República (SG/PR), com cooperação do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. Segundo eles, desde 2011, houve um compromisso do governo federal em explorar mais as mídias sociais e as novas linguagens de participação social, na tentativa de alcançar maior número de pessoas, tendo como referência o Plano Plurianual de 2011-2015, onde surgiu uma meta específica para tentar desenvolver essas novas ferramentas. Um dos principais resultados que a Secretaria Geral teve no cumprimento dessa meta foi o estabelecimento do portal da participação social Participa.br, integrado ao gabinete digital da Presidência da República, um espaço em que o debate e a participação social poderiam acontecer de uma maneira mais sistematizada e estruturada.

O Portal é uma plataforma virtual que visa à construção de ambientes interativos para a população, dessa maneira, visa trazer melhores formas de participação e acesso para o cidadão, visando igualar este no processo de construção de políticas públicas. A plataforma garante uma variedade de recursos *online* para o usuário inteirar-se do processo de formulação, através de ferramentas de comunicação e interação, fóruns de debate, salas de bate papo, vídeos, mapas, mecanismos de consulta, dentre outros.

O Participa.br funciona por meio do cadastramento do usuário que escolhe participar dos diálogos e debates através de comunidades ou trilhas de participação. As comunidades tratam de assuntos específicos e são divididas de acordo com o tema. Por exemplo, existem comunidades voltadas a debates sobre a Copa do Mundo, Software

¹ O Noosfero é uma plataforma web para redes sociais e de economia solidária que possui as funcionalidades de Blog, e-Portfolios, CMS, RSS, discussão temática, agenda de eventos e inteligência econômica colaborativa num mesmo sistema. <<http://noosfero.org/Site/WebHomePtbr>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

Público Brasileiro, Desenvolvimento Sustentável, entre outras. Já as trilhas de participação são o caminho que se percorre com determinado tema até ele ser levado a incidir em políticas públicas. As trilhas podem ser debates, fóruns, consultas públicas, tudo que personifique o caminho que o tema percorreu até virar uma política nova ou modificar uma política pública já existente. O usuário também pode criar uma comunidade, escolhendo um tema abrangente (educação, saúde, alimentação, etc.), delimitando-o até um ponto que gere expectativas reais de mudança para a sociedade em geral.

O Participa.br já foi palco para a discussão e implementação de várias políticas públicas de destaque, como por exemplo, a própria Política Nacional de Participação Social (decreto 8.243) e a Lei da Ficha Limpa². Houve também a proposta do Marco Civil da Internet³ (Lei nº 12.965), conduzida pelo Ministério da Justiça com parceria da secretaria geral, que se transformou numa lei inovadora do ponto de vista da regulação democrática desse meio de comunicação.

A outra mídia citada pelos entrevistados foi o Participatório, plataforma de diálogo com a sociedade com relação a políticas de juventude, que tem o objetivo de monitorar e avaliar políticas públicas de juventude. Também citam iniciativas como a Web Cidadania Xingu, tecnologia social que visa ao fortalecimento da sociedade civil para a participação social na construção do seu processo de desenvolvimento, incentivando que as pessoas expressem seus sonhos, demandas e prioridades para orientar os investimentos do setor público e privado na região (WEB CIDADANIA XINGU, 2014). O projeto foi proposto pela Secretaria-Geral da Presidência da República e realizado pelo Instituto Cidade Democrática, dentro do eixo “Inclusão Social e Cidadania” do PDRS do Xingu. Uma ação de participação digital, promovida por uma organização da sociedade civil com apoio da SG/PR que utilizou recursos do plano de desenvolvimento Xingu que aporta recursos para o desenvolvimento de projetos para a sociedade civil. Essa ação foi uma ação de participação por meio de mídia virtual, onde

²A lei torna inelegível por oito anos um candidato que tiver o mandato cassado, renunciar para evitar a cassação ou for condenado por decisão de órgão colegiado (com mais de um juiz), mesmo que ainda exista a possibilidade de recursos.<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficha_Limpa>. Acesso em: 10 nov. 2014.

³Lei que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em relação à matéria.

as pessoas foram convidadas a falar dos sonhos dela para a região, enfrentando conflitos sociais como a construção da hidrelétrica de Belo Monte.

4.2 Os aspectos inovadores das mídias sociais desenvolvidas na Secretaria Geral a partir dos preceitos teóricos

Os resultados obtidos na análise – primeiramente quanto à percepção sobre o tema inovação na gestão pública entre os entrevistados – foram heterogêneos, sendo que nenhum deles derivou sua opinião de um conceito teórico pré-formulado, mas basearam-se em suas próprias percepções de inovação, ressaltando suas vivências, experiências no ramo e conhecimento do assunto. Entre os cinco entrevistados, dois deram definições sobre o que consideram inovação em uma perspectiva geral. Segundo eles, inovação é “pegar uma coisa que já existe e dar um novo uso pra ela, uma nova roupagem, uma nova função.”; “fazer diferente, usando metodologias diferentes e quebrando paradigmas”. As respostas evidenciam entendimentos similares entre os entrevistados do que é inovação em um contexto geral. Os dois entendem inovação de maneira similar ao conceito trazido por Tidd e Bessant (2008), que diz que inovar é criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento.

No que se refere à inovação dentro do setor público, todos os entrevistados deram as suas opiniões a respeito do tema. Segundo eles, inovação no setor público está relacionada com mudança, com a superação de algo já ineficiente no governo por algo mais novo e eficiente, implementando novas ideias e tecnologias, utilizando-se de novas estratégias, de outros eixos, como da iniciativa privada, para dentro do contexto público, tendo em conta uma maior preocupação com objetivos de interesse público, como entrega de serviços de maior qualidade, aumento da transparência e maior possibilidade de abertura para participação do cidadão. Segundo Klering e Andrade (2006), a adoção de estratégias da iniciativa privada no setor público está relacionada ao alcance de um maior nível de eficiência e qualidade dos serviços públicos, considerando que os objetivos no setor público são diferentes, voltados mais para as demandas sociais da população. Os entrevistados também acreditam que inovar no setor público significa mudar a cultura organizacional das empresas e órgãos públicos, bastante ligados a uma alta burocracia e controle, para uma cultura mais flexível e aberta à mudança, que incentive a criação de mecanismos para aumentar a democracia da gestão. Para Farah

(2006), a inovação está diretamente ligada à mudança para um caráter democratizante na gestão pública, considerando inovadoras as experiências que trabalhem com participação popular e que quebrem a centralidade das decisões do Estado. Já Andrade (2001) vê, nas novas formas de planejar as ações governamentais e na participação de novos atores, aspectos inovadores no setor público.

Tendo em conta as percepções sobre inovação em um aspecto tanto geral quanto voltado ao setor público, os participantes das entrevistas foram questionados sobre a efetividade e aspectos inovadores que o objeto de seus trabalhos, as mídias de participação social, representam na administração pública brasileira atual.

4.3 A percepção dos gestores em relação a inovação das mídias digitais.

Primeiramente, os entrevistados foram questionados se consideravam as iniciativas digitais de participação popular como inovações dentro do setor público. O ponto principal citado foi o aumento da democratização da gestão pública brasileira, ponto principal onde acreditam que ocorre inovação. Segundo eles, as mídias de participação digital aprimoram o relacionamento do governo com o cidadão, passando de uma forma até então informativa, em que o governo limitava-se apenas a criar canais informativos sobre suas ações, para uma forma mais interativa, desenvolvendo uma nova lógica para o diálogo entre governo e cidadão, rompendo com o estilo mais formal, presencial e representativo da democracia brasileira, abrindo novos espaços para a formulação de políticas públicas compartilhadas, empoderando o cidadão. As respostas podem ser resumidas em três pontos abordados pelos entrevistados: nova lógica de interação entre governo e sociedade; maior potencial atrativo que as mídias proporcionam ao cidadão comum para a arena virtual e o aprimoramento do processo de formulação.

O primeiro aspecto, a nova lógica de interação que as mídias proporcionam, foi mencionado como uma inovação. Como cita um dos entrevistados, o uso das mídias sociais pelo governo, como por exemplo, as Assessorias de Comunicação dos Ministérios (ASCOMs), que utilizam ferramentas como o *Facebook* e o *Twitter*, plataformas até então criadas para interação social descompromissada, tornaram-se uma excelente maneira de se comunicar com o cidadão. Segundo eles, a inovação está em utilizar algo que já existe para uma nova função, neste caso, usar as mídias sociais para interação entre governo e cidadão. Na visão deles, a inovação está em trazer uma nova

lógica de interação e debate entre governo e cidadão, uma lógica voltada mais à interação das redes, já que as plataformas virtuais possibilitam que os participantes debatam diretamente com os interessados, dispensando a figura do intermediário, mudando a lógica de representatividade dos espaços tradicionais. Um dos entrevistados cita os coletivos organizados em torno da participação digital, grupos mobilizados, blogueiros defensores da inclusão digital e da banda larga como direito público, que sempre estiveram organizados em torno destas políticas públicas da área, mas que não tinham interlocução direta com o governo; agora são interlocutores-chave nessas políticas. De certa forma, isso facilita o processo de articulação de demandas de políticas públicas da sociedade com o Estado.

O segundo aspecto está no poder dessas plataformas atraírem o cidadão para a arena política. Segundo os gestores, o cidadão comum que não está necessariamente organizado em um coletivo, encontra na plataforma virtual um ambiente com uma interface limpa e agradável para a manifestação de suas ideias, onde podem discutir temas atuais e relevantes, compartilhar informações, resultando em um ambiente propício para a formação de opiniões. Também aumenta o interesse do cidadão em se envolver, questionar e demandar prestação de contas de órgãos e setores do governo inseridos dentro do ambiente virtual. Como exemplo é citada a conta do Governo do Distrito Federal (GDF), no *twitter*, onde o usuário pode questionar alguma ação do governo e este acaba por ver-se obrigado a responder.

O terceiro aspecto está relacionado ao aprimoramento que surge no processo de formulação de políticas públicas propriamente dito. Através da ferramenta de consulta pública digital, o ato normativo ou projeto de lei posto para escrutínio gera uma série de percepções, sugestões de aprimoramento, dúvidas e questionamentos da sociedade, que devem ser devidamente analisadas e discutidas pelo governo, gerando assim uma política mais rica e pouco falha. Porém, esse processo só pode ser efetivado se houver uma devolução detalhada das alterações e contribuições feitas pelos participantes, destacando, assim, o trabalho humano necessário para este processo de análise como parte importante do processo de uma consulta pública. O gestor tem de apresentar um perfil único, ser comprometido e engajado com os temas. Essas mídias trazem possibilidade do diálogo acontecer em vários momentos do ciclo de políticas públicas e não só no momento da elaboração da política propriamente dita, sendo possível que as

pessoas se integrem ao processo de políticas públicas durante a elaboração, implementação, monitoramento e avaliação, seja qual for o seu interesse e o seu perfil, sua competência mais imediata, ampliando, assim, o rol de atuação do cidadão com o processo.

Foi questionado se as mídias sociais desenvolvidas ali abriam espaço para novos atores. Segundo Farah (2006), a forma como se dá a formulação e implementação de políticas está ligada à ampliação do leque de atores envolvidos na sua formulação, pautada na democratização da gestão pública.

Os entrevistados acreditam que as mídias digitais usadas pelo governo são inovadoras ao abrirem espaço para novos atores participarem da formulação de políticas públicas. Segundo eles, os mecanismos formais de participação previstos na Constituição Brasileira, como conferências, consultas e audiências públicas, não alcançam o cidadão brasileiro não envolvido em um coletivo ou em uma rede organizada, devido ao desconhecimento e pouca informação sobre o que ocorre na política. As mídias digitais vêm suprir as lacunas dos tradicionais espaços de participação, como limitações físicas e número limitado de participantes, ampliando o espaço para um maior número de participantes e oferecendo maior potencial para atrair, com um design mais chamativo e de fácil uso, um público não familiarizado com a participação. Também ressaltam o poder de compartilhamento das redes sociais como fator de atratividade para a participação do cidadão comum, já que estes se sentem engajados ao receberem notificações, enquetes e opiniões por conhecidos. Um exemplo citado foi a grande participação do usuário na votação do futuro da internet, que ocorreu dentro do evento Arena Net Mundial, que ocorreu por votação via web.

Por fim, foi questionado, baseando-se na teoria proposta por Klering e Andrade (2006), sobre em quais aspectos se identifica inovações nas mídias sociais apresentadas. Segundo os autores, existem sete aspectos passíveis de caracterizar as inovações, sendo estes estratégicos, estruturais, tecnológicos, humanos, culturais, políticos e de controle.

Primeiramente, questionou se consideravam suas mídias digitais, como uma inovação estratégica do governo. Diante das respostas, alguns entrevistados concordaram que as mídias de participação podem ser consideradas inovadoras do ponto de vista estratégico, já que, através delas, o governo visa quebrar uma burocracia alta em torno da

divulgação de atos, decretos, minutas para avaliação em diário oficial, e outras que não alcançam o cidadão. As plataformas digitais tendem a transformar este cenário, reduzindo consideravelmente a burocracia, apresentando um ambiente agradável ao usuário e oferecendo fácil navegação, quebrando barreiras físicas que impediam o engajamento entre os grupos. Para um dos entrevistados, a inovação estratégica está em criar novas formas de comunicar entre governo e cidadão, para ela inova :

Porque o governo quer dialogar, não como antigamente, onde teria que divulgar a minuta de um decreto para ser avaliado no diário oficial, a qual poucas pessoas tinham acesso, agora se você coloca em uma plataforma que tira essa burocracia, que faz bem aos olhos do usuário, pois tem cores boas, é fácil de navegar, isso quebra uma barreira e se torna inovador porque o usuário nem sente que está participando de uma ação do governo.

Segundo Klering e Andrade (2006), a inovação estratégica está em trazer novos focos de atuação organizacional, criar novas formas de comunicação e interação com públicos externos, aceitação de novos valores, ampliação dos direitos dos cidadãos. Torna-se assim inovador, já que insere o usuário à participação na ação do governo, de maneira mais direta e instantânea, fazendo com que as pessoas se engajem e tenham interesse real nas consultas públicas oferecidas.

Dentre os entrevistados que não consideram as iniciativas ainda como inovações estratégicas, creem que as plataformas desenvolvidas só podem ser consideradas estrategicamente inovadoras se conseguirem medir e divulgar resultados do surgimento de novos atores, pois ainda é cedo para analisar os resultados da proposta do site, que é trazer novos atores para a política. Também creem que não só a criação destas iniciativas são inovadoras, a proposta sim, mas se o cidadão não estiver á par da existência e das possibilidades que podem ter, não podem ainda ser consideradas inovadoras. Além disso, relatam a falta de plataformas parecidas em outros estados, ressaltando uma falta de preocupação do governo federal em abrir espaços para participação da população em âmbito nacional.

Questionados se existe uma inovação estrutural, as respostas dos entrevistados se dividiram, alguns não concordando que as mídias ali desenvolvidas inovam, e outros concordando, porém vendo mais como uma inovação incremental, que visa trazer melhorias e incrementos a certo serviço, produto ou processo (TIDD e BESSANT,

2008). Segundo os que acreditam ser inovadoras as plataformas de participação digitais, afirmam que elas deixam o processo de formulação de políticas menos rígido. Segundo um dos entrevistados, os mecanismos de participação integrados em seus sites já existem fora da internet; a consulta pública é obrigatória a qualquer órgão estatal, seja ele a Presidência, um Ministério ou Agência Reguladora, que tem de disponibilizar suas propostas de lei para análise da sociedade. Além disso, já existem várias estruturas presenciais que promovem isso, porém as plataformas digitais facilitam o acesso e o engajamento do cidadão nesses processos. As plataformas possibilitam que as informações fluam mais rapidamente, mostrando-se mais rápidas que a estrutura hierárquica tradicional do processo decisório. Segundo Tomaél (2005), a mudança estrutural está pautada no conhecimento, quanto mais informação se troca em um ambiente, com os atores deste ambiente, maior o estoque de informação.

Em outro ponto, as plataformas também possibilitam o contato direto da sociedade com os órgãos responsáveis pela política posta em pauta, eliminando a necessidade de intermediação, possibilitando um contato mais direto entre sociedade e proponente. Com essa maior flexibilidade é comum o processo decisório, a articulação e a construção de políticas ficarem dentro das plataformas digitais, ganhando assim uma nova dimensão política ao processo. Segundo Klering e Andrade (2006), a inovação estrutural se dá quando redefine-se o desenho de um processo, tornando-o mais horizontal, instituindo papéis mais amplos e definindo novas atribuições, instituindo nova lógica de comunicação e interação. Porém, alguns dos entrevistados não enxergam as estruturas digitais das plataformas de participação ali presentes como inovações, pois as reconhecem como versões digitais das estruturas físicas. O Participa.br por exemplo, ao oferecer uma consulta pública, não inova no processo em si, na visão deles, mas apenas traz a consulta pública para a internet, facilitando no acesso do cidadão. Segundo um dos entrevistados:

Não redefine as estruturas, apenas somam com outros mecanismos, existem muitos instrumentos de consulta presenciais, como conselhos, tem varias outras estruturas presenciais, ela vai somar com elas. Não inova.

Questionados se existe inovação do ponto de vista tecnológico, todos concordaram. Viram perspectivas inovadoras como o uso de software livre brasileiro para a construção da plataforma, o Noosfero, incentivando os desenvolvedores brasileiros a

criarem novas melhorias ao site, de acordo com as necessidades do cidadão, diversificando e montando maneiras mais atrativas para o cidadão se inteirar no processo. Segundo um dos entrevistados:

O Participa.br usa uma plataforma em software livre, Noosfero, que incentiva nossos desenvolvedores a criarem novas ferramentas para o público, tirando a monotonia do processo, como o uso de técnicas diferentes, como gamificação⁴, isso ajuda, tanto a estratégia de articulação das redes sociais com os atores quanto estratégia de melhorar a plataforma em si, faz com que ela sempre mostre novas formas do usuário participar e de preferencia.

Também destacam a criação de aplicativos que se integram á plataforma de participação social, compatíveis para os modelos operacionais IOS e Android, possibilitando ao usuário participar em uma conferência pelo próprio smartphone. Destacam as parcerias com outras organizações públicas, como o SERPRO, como fundamentais, que nascem de uma necessidade de modificação constante e da implementação de novas ferramentas das demandas da sociedade para com as plataformas:

A gente viu que o cliente, o gestor precisava fazer uma consulta pública e precisa de uma ferramenta que a gente não tem então a gente tem uma parceria com o SERPRO, que é adaptar a ferramenta da forma que o cliente precisa.

A inovação tecnológica dentro de uma lógica shumpeteriana está em introduzir novos produtos, processos, sistemas ou serviços para gerar lucro. Segundo Klering e Andrade (2006), inovações tecnológicas ocorrem com a virtualização dos serviços e dos processos de comunicação, melhoria do uso e instantaneidade do acesso á informação e melhoria da gerencia dos dados e informações.

Quanto aos sites promoverem uma inovação humana, todos os entrevistados concordam, relatando o surgimento de uma nova forma de se trabalhar, de maneira mais colaborativa entre os atores, destacando o trabalho humano envolvido no processo de articulação. Segundo eles, existe uma inovação humana por trás do funcionamento do

⁴ A gamificação (do original em inglês gamification) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado em campos variados, tais como saúde, educação, políticas públicas e esportes.<
<http://www.livrogamification.com.br/>>. Acesso em: 21 de nov.2014.

processo de regulação da consulta pública do site, já que a ferramenta digital por si, não é capaz de fazer um trabalho detalhado de análise e devolução para a sociedade, mas apenas auxiliar. Para eles, o fator humano é de extrema importância para um processo de criação de políticas adequada, já que reside em um processo trabalhoso, de recebimento, análise e devolução para a sociedade por meio de um relatório que se explicita todas as concordâncias, adequações, incorporações ou não no texto da lei. O profissional envolvido, segundo um dos entrevistados, deve ser:

Apaixonado e pouco voltado à burocracia, é imparcial e institucionalizado, com um real senso de comprometimento com a sociedade, capaz de convencer lideranças e promover debates mais construtivos.

Segundo Klering e Andrade (2006), inovação humana ocorre quando se institui novas formas de atuação e interação, de pessoas e grupos. No caso das plataformas da secretaria, elas promovem esta nova forma de atuação tanto por parte dos desenvolvedores quanto dos participantes, criando um novo perfil de profissional para este tipo de serviços públicos, que esteja alinhado com as demandas do usuário. Klering e Andrade, também ressaltam que ocorre uma inovação humana quando melhora a satisfação e oportunidades do agente interno, neste caso dos gestores responsáveis pelo site, que não se sentem presos dentro de uma alta burocracia, se sentindo mais livres para exercerem suas funções.

Questionados se as mídias promovem uma inovação cultural em relação ao modo de pensar e agir dos usuários cidadãos, todos os entrevistados relataram que consideram essas plataformas como artifícios que mudam a cultura de participação política do cidadão brasileiro. Segundo eles as mídias digitais tem o poder de promover uma mudança na maneira do cidadão brasileiro atuar politicamente, já que devido suas limitações culturais, não é motivado a participar da política diretamente. Segundo eles, a cultura brasileira é prendada em um acomodamento para com o envolvimento na política, devido a pensamentos ainda influenciados por uma cultura colonial, a qual muitos brasileiros enfrentaram, e acabaram passando a outras gerações uma tendência comportamental de pouco envolvimento na política, que pensa que esta é uma prática que está fora de seu alcance, preferindo apenas se comprometer com a escolha de um representante:

O paradigma brasileiro é forjado da nossa dominação colonial que é a separação, e muita gente foi criada educada dentro dessa lógica, de que o cidadão e cidadã não deve fazer parte do processo de discussão pública.

Com as mídias digitais, integradas as redes sociais, o cidadão percebe uma maior familiaridade com problemas de outras comunidades e outras pessoas, percebendo assim a dimensão que os problemas que enfrenta está muito além do que imaginava, estando difundida em outras comunidades, influenciando outros grupos que estão distantes fisicamente, porém perto virtualmente, motivando-o assim a participar de debates e discussões sobre estes problemas, preparando-o assim para uma participação direta em um site de participação:

Quando por meio das mídias digitais, você pode oferecer uma plataforma mais horizontalizada, criando uma sociedade mais engajada, você quebra um pouco esse paradigma cultural limitador, e mostra pras pessoas que ainda sofrem daquele complexo de “vira latas”, que os agentes públicos são pessoas comuns, erram e acertam mas estão ali dispostos.

A cultura do brasileiro em si, já é uma cultura veemente comunicativa e interativa, as mídias digitais possibilitam então criar uma ferramenta efetiva para potencializar essa característica, criando um engajamento para os ramos da política, criando assim um novo espírito de colaboração entre os atores:

Quebram paradigmas e renovam os valores, e o valor principal é o valor da colaboração, que o brasileiro em si tem muito, o brasileiro compartilha tudo, a hora que come, o que ele come, o que ele pensa. Pode-se traçar um perfil, agora as instituições ainda não, as instituições ainda são muito pouco permeáveis, o brasileiro já tem a colaboração, agora a principal inovação cultural é a colaboração. O espírito de colaboração.

Assim, as mídias inovam na medida que criam esse novo espírito de colaboração e ao mesmo tempo trazem o cidadão desinteressado para a arena política. Para Klering e Andrade (2006,p.84), a inovação cultural ocorre quando o poder público cria “novos espaços de interação, tanto reais quanto virtuais, introduz novos valores, promove a valorização das diferenças e identidades pessoais, grupais e sociais.” Basicamente, o que as mídias ali desenvolvidas promovem.

Questionados se existe uma inovação política nas plataformas digitais, os entrevistados concordaram que sim, e ressaltaram que é uma das maiores que podem ser identificadas.

Para eles a política pública muda com o engajamento da sociedade, já que as pessoas estão compartilhando e influenciando as outras para o engajamento da política, contribuindo para uma massiva participação das população. Inova politicamente, pois trazem novos atores que tanto pela política tradicional quanto pelos mecanismos de participação social já existentes, estavam fora do processo de tomada de decisão, como indivíduos não organizados, os organizados em coletivos não formais, os que não têm possibilidade física de fazerem parte dos encontros, segundo um dos entrevistados, as plataformas ali presentes tendem a alcançar:

Aqueles pessoas que não tem um possibilidade física de fazerem parte dos encontros, das manifestações, e das pessoas que não tem condições de dialogar com outras, então elas superam algumas dessas lacunas, acho que empoderam determinados grupos, e isso pode ser visto pro bem ou não, e modifica as relações de poder dentro da sociedade.

Segundo eles, as plataformas ali desenvolvidas, criam também novos canais que não são controlados pelas estruturas formais, já que o que determina o acesso não é necessariamente um cargo, gerando assim um maior alcance ao processo democrático. Além disso, o processo decisório promove uma maior rapidez na geração de conhecimento, empoderando o cidadão. Para Klering e Andrade (2006, p.84), a inovação política, é aquela que “estabelece novas formas de distribuição de poder e influencia entre atores, que promove a participação, sintonia e convívio de todos, promovendo distribuição adequada e justa de poderes”.

Por fim, foram questionados sobre se suas iniciativas promoviam uma inovação de controle. Ressaltaram primeiramente a entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação⁵, que começou a valer em 2012, lei que facilitou o controle do cidadão para com o governo. Todos concordaram, que as mídias de participação são capazes de trazer uma inovação de controle. Segundo eles no Participa.br, e em outros portais de transparência de outros estados, são poderosas ferramentas para o maior engajamento entre atores, já que promovem um espaço que dá acesso a informação e a interação entre estes atores, segundo um dos entrevistados:

⁵ A Lei nº 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.

A partir do momento que você consegue combinar as atuações nas mídias sociais com também fornecimento confiável e seguro de informações você empodera a população pra exercer esse papel de controle.

Segundo eles, as mídias digitais, são ferramentas que facilitam o acesso, tornando-o mais simplificado para o cidadão :

Isso tudo possibilita uma abertura maior do governo, na medida em que você tem, a possibilidade de demonstrar de forma mais simples para as pessoas, que os dados e as informações o orçamento, isso gera um movimento de maior responsabilização, de prestação de contas, de transparência, obviamente que algum tempo atrás não víamos isso, os portais de transparências são incríveis no ponto de vista do controle social.

Dentro do Participa.br, segundo eles, existe um ótimo processo de transparência, onde toda a discussão, o resultado, fica ali registrado, podendo avaliar em que medida aquele processo de discussão gerou resultado, a própria transparência do processo muda :

Foram criados processos de construção de regulamentações das ouvidorias, você tem lá as pessoas que participam, tem toda a discussão, todo o resultado, todo o processo de discussão registrado ali, e você pode avaliar em que medida aquele processo de discussão gerou resultado, a própria transparência do processo ela realmente muda.

Dessa forma, os entrevistados concordam que existe uma inovação de controle, que segundo Klering e Andrade (2006, p.84), são “novas formas de controle de ações, com enfoques mais diretos ou indiretos”. Os portais na visão dos gestores promovem esse enfoque mais direto referente ao acesso a informação para o cidadão.

4.3 Desafios e Obstáculos para a consolidação de maiores inovações

Os participantes das entrevistas, ao responderem acerca das inovações que se destacam nas plataformas, também ressaltaram os desafios e obstáculos que enfrentam para que elas ocorram. Segundo eles, os principais desafios para que as inovações aconteçam de fato está na alta burocracia da administração pública brasileira e na gestão marcada pelo controle, que dificulta o processo de mudança, criação e transformação da máquina pública brasileira. Apesar de ressaltarem que o controle é uma característica da gestão pública, que não se pode fazer uma administração eficiente sem isso, creem que utilizar

de experiências da iniciativa privada seja uma saída, tendo em conta os aspectos em destaque na gestão. Segundo um dos entrevistados:

Esse é o grande desafio da gestão pública conseguir inovar uma perspectiva diferente do setor privado que inova com a intencionalidade de gerar produtos e serviços que maximizem o lucro, então inovar no setor público é fazer diferente do modo que o mercado privado busca fazer diferente, contudo com objetivos sociais mais amplos, tais como o alcance da justiça social, melhoria do controle social, da participação social e da entrega de serviços públicos para o cidadão.

Destacam também como desafio, a cultura organizacional da administração pública baseada na burocracia, o gestor que pretende inovar dentro desse contexto, terá de passar por cima de uma cultura organizacional voltada ao controle e cumprimento rigoroso com a legislação, que pune qualquer desvio de conduta que não seja pré-determinado, podendo ser visto como divergente da atuação no setor público o gestor que pretenda inovar. Segundo um dos entrevistados :

Se o administrador está em constante vigilância e se ele pode ser responsabilizado e punido por algo considerado desviante, se conclui que não é um ambiente que favorece muito a inovação.

Ressaltam também que uma abertura para a inovação no setor público, pode dar margens para transformações e mudanças voltadas para uma finalidade mais perversa, que não atenda o interesse público da melhor maneira, resultando em falta de transparência e controle, e práticas fraudulentas e corruptas. Por isso, é necessário superar uma cultura organizacional ainda muito enraizada pelo hábito, e repetição, e legitimar um processo de atitudes inovadoras, para que ocorram de maneira idônea e eficaz.

Em torno das mídias digitais no governo, os entrevistados reconhecem que a internet e as mídias digitais estão crescendo e se difundindo pelo Brasil, porém ressaltam o problema da inclusão digital no Brasil. Segundo eles, ainda existem grupos sem acesso as mídias, e quando tem, não tem paridade para dialogar com a mesma qualidade que outros grupos mais privilegiados, gerando assim, assimetria no processo de discussão e formulação de políticas. Mesmo existindo um grande número de ferramentas digitais, ainda existem problemas de infraestrutura tecnológica, e as pessoas ainda não estão

alfabetizadas digitalmente, ou seja, muitas ainda não sabem utilizar essas ferramentas. Dessa forma, a criação de espaços para a educação digital destas pessoas se mostra como uma solução. Segundo um dos entrevistados:

Hoje não diria que uma ausência de ferramenta, acho que existe uma profusão de ferramentas digitais, e o grande desafio é resolver os problemas de infraestrutura tecnológicas, educar as pessoas, criar espaço para que as pessoas sejam alfabetizadas digitalmente, o Brasil ainda é um país analfabeto digitalmente.

Outro problema que implica em uma menor inclusão digital do cidadão está na má qualidade do dado disponibilizado para o cidadão nas plataformas digitais, dificultando o engajamento deste. O dado disponibilizado nas internet pelo governo brasileiro não segue os princípios internacionais de dado aberto. Os dados abertos, segundo definição do Open Knowledge Foundation (2014) são “quando qualquer pessoa pode livremente usá-los, reutilizá-los e redistribuí-los, estando sujeito a, no máximo, a exigência de creditar a sua autoria e compartilhar pela mesma licença.” Neste caso, os princípios do dado aberto não são respeitados no âmbito das plataformas digitais brasileiras. Os princípios do dado aberto ditam que os dados devem ser (PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS, 2014 apud SEBASTOPOL,2007):

(1) Completos. Todos os dados públicos são disponibilizados. Dadas são informações eletronicamente gravadas, incluindo, mas não se limitando a, documentos, bancos de dados, transcrições e gravações audiovisuais. Dados públicos são dados que não estão sujeitos a limitações válidas de privacidade, segurança ou controle de acesso, reguladas por estatutos;(2) Primários. Os dados são publicados na forma coletada na fonte, com a mais fina granularidade possível, e não de forma agregada ou transformada; (3) Atuais. Os dados são disponibilizados o quão rapidamente seja necessário para preservar o seu valor; (4)Acessíveis. Os dados são disponibilizados para o público mais amplo possível e para os propósitos mais variados possíveis; (5) Processáveis por máquina. Os dados são razoavelmente estruturados para possibilitar o seu processamento automatizado; (6) Acesso não discriminatório. Os dados estão disponíveis a todos, sem que seja necessária identificação ou registro; (7) Formatos não proprietários. Os dados estão disponíveis em um formato sobre o qual nenhum ente tenha controle exclusivo; (8) Livres de licenças. Os dados não estão sujeitos a regulações de direitos autorais, marcas, patentes ou segredo industrial. Restrições razoáveis

de privacidade, segurança e controle de acesso podem ser permitidas na forma regulada por estatutos.

Um dos entrevistados dita um exemplo que pode exemplificar o problema detalhado acima:

Ao disponibilizar uma informação em pdf você não está disponibilizando em dado aberto, pois se tem dificuldade para copiar e colar seu conteúdo, e o dado aberto pressupõe a disponibilização de um dado, de modo que o cidadão consiga manipular esse dado, para gerar um artigo, um produto de conhecimento a partir do dado disponibilizado, e quando falamos do governo eletrônico, falamos de ferramentas criadas a partir dos dados, a partir dos dados disponibilizado o cidadão pode criar um aplicativo novo.

E por fim, ressaltam a falta de engajamento do cidadão para participar de maneira mais direta do processo político, tendo como causa um problema eminentemente cultural, onde o cidadão é influenciado pelas pessoas mais próximas a não se envolver diretamente, tendo em conta um enraizamento na cultura castradora, fazendo com que se sintam devidamente representados, criando assim um distanciamento do que ocorre na arena política, confiando plenamente em seus representantes eleitos. Segundo um dos entrevistados :

As pessoas se acham representadas a partir do momento que elas votam e não precisam fazer mais nada, sendo que na nossa constituição existem duas formas de participação social, é você votando e você indo a audiências públicas, respondendo consulta pública ou qualquer ferramenta que exista para você mudar uma política públicas, e as pessoas não sabem , ou porque na escola não ensinaram ou porque não procuraram saber. Existem pouquíssimos exemplos de políticas que as pessoas realmente se engajam, como a lei da ficha limpa por exemplo, que teve muita participação e o marco civil da internet, mas ainda é pouco, e devem ser as mesmas pessoas que participaram e já são engajadas, enfim, pelo que vejo em nossa constituição que já tem quase 30 anos, é pouca a participação. As pessoas tem que aprender que as pessoas podem participar da política sem eleger, da pra participar, mas o cidadão não enxerga isso, hoje em dia está muito mais fácil de envolver.

Dessa forma, acaba existindo uma fraca participação da sociedade como um todo, por falta de conhecimento e falta de encorajamento de certa forma do cidadão. Os cidadãos

ainda não têm consciências das diversas possibilidades que tem para o engajamento na política e na democracia.

5. Conclusão

Tendo em conta a evolução na gestão pública brasileira ao longo do século XX, que passou de um patamar patrimonialista para um patamar democrático que abre espaço para participação de variados grupos, abrir espaços para novos atores torna-se um dos objetivos principais do governo na gestão pública atual. Seguindo princípios elaborados na Constituição de 1988, que cria obrigações de transparência do governo para a sociedade e com as inovações tecnológicas que vieram à tona em meados dos anos noventa, surge o governo eletrônico utilizando estrategicamente as TICs como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública, constituindo-se uma das principais formas de modernização do Estado, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos (DINIZ, 2009). Através das TICs, o governo busca meios que facilitem a prestação de serviços públicos, que aumentem a transparência para a sociedade como um todo e que abra espaço para uma maior participação do cidadão na formulação de políticas públicas, seguindo as novas tendências comportamentais do próprio cidadão, que vê nas TICs e na internet uma oportunidade para se engajar mais na política (MAIA, 2011).

Dessa forma, esse estudo partiu da lógica de querer identificar como o governo inova em espaços de participação digitais. A inovação surge inicialmente de uma preocupação mercadológica, onde se pretende estudar mais a fundo a inovação tecnológica, aquela que dá um sentido de crescimento econômico na organização, devido ao aspecto evolucionário, ligada ao desenvolvimento técnico do processo produtivo, servindo de crescimento para a capacidade de produção e do aumento da qualidade de vida (FREEMAN, 1982). Porém, à medida que os estudos sobre inovação tecnológica avançam, passa a se estudar o termo de maneira mais ampla, como dentro de um contexto político-institucional, onde se começa a questionar quem são os atores envolvidos. Dessa forma, chega-se ao estudo da inovação dentro do setor público. A inovação no setor público é a mudança, no âmbito das práticas do governo, visando alcançar maior eficiência e qualidade nos serviços prestados do governo para a sociedade e promover uma gestão mais democrática, participativa e transparente para o cidadão (FARAH, 2006). A gestão democrática está ligada a práticas que abrem espaços para novos atores participarem do processo de tomada de decisão da sociedade com o governo, uma delas é a abertura de espaços novos para participação. Logo, coube

analisar a percepção de inovação em espaços virtuais de participação oferecidas pelo governo eletrônico, mais especificamente as mídias digitais de participação.

Foram entrevistados alguns gestores em participação social da Secretaria Geral da Presidência da República, órgão que auxilia a desenvolver mecanismos de aproximação da população com a tomada de decisão do Governo Federal. Esses especialistas também são gestores e criadores de algumas importantes iniciativas digitais que visam alcançar a sociedade na formulação de políticas públicas. As principais iniciativas são a plataforma de participação social Participa.br e a plataforma Participatório, voltada à análise de políticas públicas voltadas a juventude. As entrevistas foram realizadas a fim de buscar, dos envolvidos, a percepção deles do que consideram inovação dentro do setor público e se suas iniciativas podem ser consideradas inovadoras, tendo em vista principalmente o aspecto democrático que a inovação no setor público nos remete.

A respeito do que pensam de inovação, os entrevistados perceberam, em sua maioria, que as mídias com as quais estão envolvidos, são inovações dentro da gestão pública. Consideraram que elas são artifícios eficientes para inserir qualquer cidadão dentro da arena política, e que diminuem consideravelmente as limitações que antes impediam o cidadão de participar e de se informar. Hoje em dia, as plataformas digitais estão acessíveis a qualquer um, porém nem todo tem condições ou competências para se inserir e se engajar, o que cai no problema da inclusão digital, muito citado pelos especialistas. As plataformas digitais são iniciativas inovadoras, pois criam novos meios de interação entre governo e sociedade civil, criando um canal de comunicação mais rápido e horizontal, dando maior poder aos movimentos sociais e ao cidadão que se compromete. Segundo eles, a ferramenta atrai o cidadão não envolvido em coletivos organizados, devido ao aspecto de rede social que elas apresentam, facilitando no surgimento de parcerias e grupos engajados em assuntos em comum. Também inovam ao trazer um maior nível de engajamento entre os cidadãos participantes, construindo assim uma cultura mais participativa, diferente daquela cultura enraizada em preceitos comodistas de representatividade. As plataformas em geral, podem ser consideradas como inovações incrementais dos espaços já existentes, na busca de uma democracia mais participativa.

Como desafio às inovações foi constatado principalmente o problema da inclusão digital. Os especialistas, em sua maioria, reconhecem que o país ainda é “analfabeto

digitalmente”, sendo que maior parte da população não tem competências mínimas para conseguir se envolver e se engajar em um processo de formulação política online. As plataformas existem, mais ainda falta uma maior despertar do cidadão para perceber que ali está uma ótima ferramenta democrática, que é de direito de qualquer cidadão poder utilizar. Também, destacam a má qualidade do dado que é disposto para o cidadão, já que este não segue os princípios internacionais do dado aberto, dificultando a busca de informações e geração de conhecimento do cidadão.

Por fim, cabe deixar como proposta para futuras pesquisas um estudo do comportamento do cidadão brasileiro a respeito do seu envolvimento político, para se entender o quão necessário e eficiente se dá a abertura de novos canais digitais de participação social. Também são sugeridos estudos futuros que analisem o alcance das plataformas Participa.br e Paricipatório no que se refere a novos atores.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Jackeline Amantino. O processo de inovação nas organizações, integrando conceitos às práticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas, 2001. Anais. Campinas: Anpad, 2001.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLOCH, Renata de Arruda; BALASSIANO Moisés; A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico. RAP, Rio de Janeiro 34(1):145-64, Jan. /Fev. 2000.

BRASIL. Lei Nº 11.204, de 5 de Dezembro de 2005. dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios; autoriza a prorrogação de contratos temporários firmados com fundamento no art. 23 da Lei nº 10.667, de 14 de maio de 2003; altera o art. 4º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005

CASTELLS, M. Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. RAP — RIO DE JANEIRO 43(1):23-48, JAN./FEV. 2009

EISENBERGER, José; CEPIK, Marco. Internet e as instituições políticas semiperiféricas. In: Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: Ed. UFMG. 2002.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FARIA, Cristiano Ferri Soares de. O parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis? – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. (Série temas de interesse do Legislativo; n. 18)

FERGUSON, Martin. Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento. In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (org). Internet e política.

FERRAREZI, Elizabete, S. N. (2010). Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação : indícios de mudança da gestão no governo federal ? Cadernos Enap, 122.

FREEMAN, C. The economics of industrial innovation. 2. ed. London: Frances Pinter, 1982.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, W. (2011). Participação política online : Questões e hipóteses de trabalho. In: W. G.Rousiley Celi Moreira Maia, Internet e Participação Política no Brasil (pp. 19-45). Porto Alegre: Editora Sulina.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 1990, 35.

JACOBI, J. A. (2006). Inovação no campo da gestão pública local. Rio de Janeiro: FGV.

JÓIA, L. A.; CAVALCANTE NETO, A. A. Fatores críticos de sucesso na construção de processos government-to-government. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 11, n. 29, p. 29-47, jan/abr. 2004.

KLERING, Luís Roque; PORSSE Melody de Campos Soares; Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO,

José Antonio (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAIA, R. C. M. Sob a perspectiva da esfera civil: participação política e internet. In: MAIA, R. C. M.; GOMES, W; MARQUES, F. P. J. A. Internet e Participação Política no Brasil. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MAIA, Rousiley. 2002. Redes cívicas e Internet: do ambiente informativo denso às condições da deliberação pública. In. EISENBERG, José & CEPIK, Marco (Org.). Internet e Política: teoria e prática democrática eletrônica. Belo Horizonte: UFMG.

MARGETTS, H. (2010). Governo Eletrônico : Uma revolução na Administração Pública ? In: J. P. B. Guy Peters, Administração Pública: Coletânea (pp. 357-375). Chicago: UNESP.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MEDEIROS. Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. O estágio do governo eletrônico no Brasil em relação ao contexto mundial. Revista do Serviço Público, ano 55, números 1 e 2 (Jan-Jun/2004). Brasília, 2004.

NOGUEIRA-MARTINS, M.C.F. Humanização das relações assistenciais: a formação do profissional de saúde. São Paulo: Casa do Psicólogo.

PINHO, José Antonio Gomes de. Investigando portais de governo eletrônico de estados do Brasil, muita tecnologia, pouca democracia. Rio de Janeiro, 2008.

PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS. O que são dados abertos?. Disponível em: < <http://dados.gov.br/dados-abertos/>. Acesso em : 21 nov. 2014.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação. RAP, 679-705.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social : Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas. Edição 3, 1999.

ROTHBERG, D. (2010). Contribuições a uma teoria da democracia digital como suporte à formulação de políticas públicas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-19.

RUEDIGER, MARCO AURELIO. Governo Eletrônico ou Governança Eletrônica – Conceitos Alternativos no Uso das Tecnologias de Informação para o Provimento de Acesso Cívico aos Mecanismos de Governo e da Reforma do Estado. XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico". Caracas, 2002.

SANTOS, Paloma M.; BERNARDES, Marciele B.; MEZZAROBBA, Orides. E-democracia: possibilidades e a experiência brasileira frente aos novos sistemas. In: MEZZAROBBA, Orides; GALINDO, Fernando (Ed.). *Democracia eletrônica*. Zaragoza: Prensas Universitarias, 2010. p. 53-71. (Lefis Series 11)

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; MEZZAROBBA, O. Democracia Eletrônica: Desafios e Perspectivas. In: ENCONTROS INTERNACIONAIS DO PROCAD, 2009, Florianópolis. Colóquio sobre a Sociedade da Informação: Democracia, Desenvolvimento e Inclusão Tecnológica, 2009.

SCHUMPETER, J. A. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO E DEMOCRACIA*. Taconic, Connecticut: Editora Fundo de Cultura.

SOARES, Aline Magalhães. Secretaria Nacional de Articulação Social. Disponível em: <http://www.secretariageral.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/snas>. Acesso em: 4 dez. 2014.

TIDD, J. BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOMÁÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das Redes sociais à inovação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.

WEBER, M. [1919] “A política como vocação”, in WEBER, M. *Três tipos de poder e outros escritos*. Lisboa: Tribuna da História, 2005.

ZUGMAN, Fábio. *Governo eletrônico: saiba tudo sobre essa revolução*. São Paulo: Livro Pronto, 2006.

Apêndice A

Roteiro Entrevista:

1. O que você entende por inovação no setor público?
2. Quais as outras mídias sociais desenvolvidas na Secretaria para a participação popular cidadã como o participa.br (consulta online)?
3. Você considera essas iniciativas uma inovação na administração pública? Por quê?
4. Você acredita que essas iniciativas promovem uma abertura efetiva para a participação da sociedade nos processos de formulação e implementação de políticas públicas, dando espaço para novos atores participarem ? Se sim , de que maneira ?
5. Que tipo de consequências ou implicações tem essas mídias sociais para o desenvolvimento das sociedades contemporâneas (redes de atores, que se mobilizam em torno de um problema de interesse público)?
6. Existem exemplos que podem nos mostrar a construção compartilhada de alguma PP utilizando o participa.br ou outras mídias sociais desenvolvidas pela Secretaria da PR? Se sim, citá-las.

Apêndice B

Conceitos Teóricos – Inovação no Setor Público

Tipo de Inovação	Descrição
Inovação Estratégica	Novas formas de interação com o meio ambiente; aprendizagem e visualização de novos caminhos; novas formas de comunicação e interação com públicos externos, ampliação dos direitos dos clientes.
Inovação Estrutural	Redefine as estruturas tornando-as mais flexíveis, globalizadas, instituindo papéis mais amplos, instituindo nova logística de atuação, comunicação interação e distribuição.
Inovação Tecnológica	Introduzem novas formas de uso e intervenção da capacidade humana, virtualização de serviços, processos de comunicação, melhorando a entrega de informação.
Inovação Humana	Institui novas formas de atuação e interação entre pessoas e grupos.
Inovação Cultural	Preserva e introduz novos valores culturais, introduz novos espaços de interação, aceitação das diferenças e das identidades pessoais, grupais e sociais.
Inovação Política	Estabelece novas formas de distribuição de poder e influencia, promove a participação, sintonia e convívio, promove a distribuição adequada e justa de poderes.
Inovação de Controle	Inclui novas formas de controle das ações, maior transparência e maior accountability.